



Cómo abrir  
un negocio — p. 11

# MUJERES EMPRESARIAS, SOCIEDADES PRÓSPERAS



DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS  
OFICINA DE PROGRAMAS DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL



DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS  
VOLUMEN 16 / NÚMERO 8  
Publicado en Marzo de 2012

Coordinadora Dawn L. McCall  
Editor ejecutivo Nicholas S. Namba  
Director del contenido escrito Michael Jay Friedman

Directora editorial Mary T. Chunko  
Editor gerente Andrzej Zwaniecki  
Gerente de producción Janine Perry  
Diseño gráfico Dori Walker

Diseño del juego de mesa Chris Piers

La Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado de Estados Unidos publica un periódico electrónico mensual bajo el logotipo *eJournal USA*. Estos periódicos examinan cuestiones de importancia que afectan a Estados Unidos y a la comunidad internacional, así como a la sociedad, los valores, el pensamiento y las instituciones estadounidenses.

Cada nuevo periódico se publica mensualmente en inglés, y lo siguen versiones en español, francés, portugués, y ruso. Algunas ediciones selectas aparecen también en árabe, chino y persa. Cada uno está catalogado por volumen y número.

Las opiniones expresadas en los periódicos no reflejan necesariamente el punto de vista ni la política del gobierno de Estados Unidos. El Departamento de Estado no asume responsabilidad por el contenido y acceso constante a los sitios en Internet relacionados con los periódicos electrónicos; tal responsabilidad recae exclusivamente en quienes publican esos sitios. Los artículos, fotografías e imágenes del periódico electrónico pueden reproducirse y traducirse fuera de Estados Unidos, a menos que incluyan restricciones específicas de derechos de autor, en cuyo caso debe solicitarse autorización a los propietarios de los derechos de autor mencionados en el periódico.

Editor, *eJournal USA*  
IIP/PUBJ  
SA-5, 1st Floor  
U.S. Department of State  
2200 C Street, NW  
Washington, DC 20522-0501  
United States of America  
E-mail: [eJournalUSA@state.gov](mailto:eJournalUSA@state.gov)

Imágenes de la portada: ©AP Images

## Acerca de este número

Los especialistas en diseño de políticas y los expertos en negocios han impulsado el empresariado entre las mujeres, para que puedan realizar sus aspiraciones y gozar de una vida buena. Varias corporaciones multinacionales tienen programas para fomentar el empresariado entre las mujeres, incluyendo al 10.000 de Goldman Sachs; Mujeres



©Getty Images

Ganadoras, de Ernst & Young; 5 BY 20, de Coca Cola y la Iniciativa para la Potenciación Económica Global de la Mujer, de Walmart. Todas estas actividades llevan a preguntar: ¿es que se trata nada más que de hacer buenas relaciones públicas, o es que realmente hay buenas razones para incentivar la capacidad empresarial de la mujer?

Estudio tras estudio han demostrado que el facultar con poder a la mujer conduce al alivio de la pobreza. A medida que la producción de un país aumenta también se expande la gama de opciones que tiene la mujer para contribuir a la economía. La secretaria de Estado, Hillary Rodham Clinton dijo, citando a economistas, que “la creciente participación de la mujer en el mercado laboral global en el mundo desarrollado representa en gran medida una mayor porción del crecimiento global que el de China” durante la década pasada.

En todo el mundo las mujeres empresarias cada vez son más visibles, al establecer e impulsar sus empresas hasta convertirlos en exitosas empresas pequeñas, o en empresas globales. Sin embargo el potencial de la mujer está todavía lejos de concretarse en su totalidad. Tanto en los países desarrollados, como los en vías de desarrollo, las posibles mujeres empresarias necesitan tener mejor acceso a la formación y a los recursos técnicos y de capital, así como una mayor exposición a las oportunidades de negocios en la gran cadena global de suministros.

Mi cartera, que es parte del Programa de Empresariado Global, del Departamento de Estado de Estados Unidos, consta de varias iniciativas diseñadas para

ayudar a las mujeres a concretar su potencial empresarial. El Programa de Empresariado para la Mujer Africana trae a Estados Unidos a mujeres propietarias de negocios procedentes del sur del Sahara, para recibir entrenamiento y crear valiosas redes de negocios. En septiembre de 2011 el encuentro denominado Mujer y la Cumbre Económica, organizado por el Foro

de Cooperación Económica de Asia y el Pacífico (APEC), sentó las bases de la agenda ya vigente para facultar con poder a la mujer en las 21 economías de APEC. Y la Iniciativa Sendas de Acceso (PAI) fue establecida como un programa piloto para capacitar y conectar a mujeres calificadas, propietarias de negocios, con empresas de Estados Unidos deseosas de diversificar y ampliar sus cadenas de abastecimiento. La meta del modelo PAI es “llegar al mundo entero”, en el futuro cercano. Este número del periódico electrónico *eJournal USA* pretende animar a las mujeres a seguir adelante con sus ambiciones empresariales. Habla de las experiencias de mujeres empresarias de todo el mundo y muestra a varias mujeres empresarias exitosas que pueden servir como modelo en cada actividad. También identifica las barreras y las mejores prácticas para superar esos escollos. Espero que estos

contenidos les sirvan de inspiración y que les sean útiles. ■

—Jackie Piatt Spedding  
es la principal asesora de la Iniciativa Global para Mujeres Empresarias, en la Oficina de Asuntos Económicos y Empresariales del Departamento de Estado de Estados Unidos.



Cortesía de la Jackie Piatt Spedding

**Ayúdese usted misma con los productos del empresariado!**



©Getty Images



DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS / MARZO DE 2012 / VOLUMEN 16 / NÚMERO 8

## Mujeres empresarias, sociedades prósperas

### 4 Las mujeres empresarias vigorizan las economías

LAUREL J. DELANEY, CONSULTORA ESPECIALIZADA EN LA PEQUEÑA EMPRESA, FUNDADORA DE GLOBETRADE.COM

Hambrientas de reconocimiento y de mejores ingresos, las mujeres del mundo en vías de desarrollo luchan por conseguir el éxito en los negocios.

### 11 Recuadro: Consejos sobre cómo abrir un negocio

Primero, no dejar que el miedo y la falta de confianza se apoderen de una.

### 12 Recuadro: Un retrato de la mujer emprendedora

Con frecuencia los estudios contradicen las ideas tradicionales que nos hacemos sobre los negocios.

### 13 Un negocio montado "piso por piso" en Benin

Al manejar su peluquería, Maryam Sikira tuvo un relámpago de inspiración: ¿si ya sirvo bebidas, porque no comida?

### 15 Ser empresaria en tecnología puede resultar divertido

VINITA GUPTA, EMPRESARIA EN ALTA TECNOLOGÍA, FUNDADORA DE DIGITAL LINK CORPORATION  
Cuando las mujeres innovan, se sienten eufóricas.

### 16 Apostar por el comercio electrónico

Janette Toral es conocida en las Filipinas como la "madre del comercio electrónico".

### 17 Desafío Empresarial

Oficina de Programas de Información Internacional.

### 20 Hecho en Albania, con orgullo

Para Donika Mici una estantería vacía significa oportunidad de hacer negocios.

### 22 Un negocio que florece puntada a puntada en Cisjordania

M. SCOTT BARTOT

Fatima al-Jada abrió su negocio en Qalqiliya con apenas una máquina de coser.

### 26 El gimnasio aeróbico llega el momento preciso a Colombia

Gigliola Aycardi se convirtió en empresaria al decidirse a poner en práctica la tesis que presentó para lograr la maestría en administración.

### 29 Participando en la reconstrucción energética de Afganistán

Cuando Masooma Habibi estuvo casi por renunciar, algo le dijo dentro de ella: ¡No te des por vencida!, ¡Sigue adelante con más fuerza!

### 32 ¿Cómo empezaron su negocio?

Seis exitosas mujeres empresarias de Estados Unidos se inspiraron en momentos cruciales de sus vidas, en encuentros fortuitos o en su pasión personal para iniciarse en los negocios.

### 36 Recursos adicionales (en inglés)



Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas del gobierno de Estados Unidos.

# Las mujeres emprendedoras vigorizan las economías

Por Laurel J. Delaney

*La sudafricana Nkhensani Nkosi es una maestra para multiplicarse como madre, diseñadora de modas, empresaria y actriz, la sudaf.*



©AP Images

Arriba: Cuidado con las agujas: la afgano-estadounidense Rangina Hamidi tiene un taller de costura en Kandahar, Afghanistan. Derecha: Una empresaria arregla los productos con conchas en una galería comercial en Pasay, una ciudad cerca de Manila, Filipinas.

Cuando me hice emprendedora no tenía un montón de dinero, ni una red de seguridad, ni un mentor o ni siquiera un cliente en perspectiva. Ni tampoco tenía experiencia en dirigir una empresa: en 1985 dejé un cómodo puesto de encargada de exportaciones en una pequeña firma manufacturera para iniciar lo que llegó a ser Globetrade.com, una compañía consultora de mercadeo mundial. Los riesgos involucrados en hacerme emprendedora me espantaron. Estos son los riesgos que enfrentan todas las mujeres cuando actúan para mejorar su vida y realizar sus sueños.

I Cuando me hice emprendedora no tenía un montón de dinero, ni una red de seguridad, ni un mentor o ni siquiera un cliente en perspectiva. Ni tampoco tenía experiencia en dirigir una empresa: en 1985 dejé un cómodo puesto de encargada de exportaciones en una pequeña firma manufacturera para iniciar lo que llegó a ser Globetrade.com, una compañía consultora de mercadeo mundial. Los riesgos involucrados en hacerme emprendedora me espantaron. Estos son los riesgos que enfrentan todas las mujeres cuando actúan para mejorar su vida y realizar sus sueños.

## Los riesgos que conllevan el hacerse una empresaria me asustaban tanto como quitarme la luz del día.

En mi caso lo que tenía era la energía, la pasión, una experiencia limitada, un deseo de aprender más y una idea “simple” (no un cambio de vida) para ayudar a las compañías a expandir sus negocios internacionalmente. Una vez que me concentré en esas características positivas y la posibilidad de éxito, los riesgos comenzaron a disolverse en mi mente. Comencé a juntar valor y a prepararme para lanzar una empresa.

Mi primer paso fue tratar de exportar productos comestibles especializados. Ya había aprendido cómo exportar productos de limpieza especializados cuando trabajaba para un fabricante. Este conocimiento era claramente transferible. Escogí la exportación de



©Corbis Images



No son hermosas? La secretaria de Estado Clinton admira las joyas fabricadas y vendidas por empresarias de Zambia.



Compre galletas y leche: Benita Lica, de la comunidad Collagua, en el Peru, maneja su tienda en la localidad de Colca.

comestibles porque me encanta comer -- ¿no le encanta acaso a todo el mundo? -- y supe intuitivamente que tenía que haber un mercado en otros países.

Me preparé leyendo unos 25 libros sobre el tema, examinando los recursos en línea y entonces di el salto. Mi primera llamada de ventas fue a la oficina de la filial

local de una gran compañía comercial japonesa que tenía la sede en Tokio. Concerté una cita con el gerente de la división de comestibles, le vendí mi línea de galletitas y el resto es historia. Hasta ese momento yo nunca había hecho llamadas de ventas a una persona japonesa, nunca había vendido un artículo comestible en toda mi vida y francamente no tenía idea de lo que estaba haciendo. Pero el punto es que uno muchas veces tiene que aprender cómo iniciar un negocio de la manera difícil: haciéndolo.

Desde esa venta inicial, Globetrade ha logrado éxitos y ha desarrollado una reputación mundial como experto de vanguardia en los pequeños negocios globales.

Mi experiencia no es única. Yo sólo soy una de una creciente cantidad de mujeres en todo el mundo que superan los temores, inhibiciones y barreras externas para seguir sus ideas y generar ingresos primarios por medio del emprendimiento.

### LAS MUJERES EMPRENDEDORAS: GANAR TERRENO

Las mujeres inician negocios en su mayor parte por las mismas razones que los hombres: crear riqueza, capitalizar sus ideas y ser sus propias jefas, según un estudio de la Fundación Kauffman en 2010. En los países más pobres las mujeres inician negocios debido a la necesidad económica.

En 2010 más de 104 millones de mujeres de entre 18 y 64 años participaron activamente en el lanzamiento y dirección de empresas de negocios nuevas, contribuyendo significativamente a las economías de 59 países estudiados por Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un consorcio de investigaciones universitarias internacionales. Otros 83 millones de mujeres dirigían negocios ya establecidos que ellas habían iniciado más de tres años antes.

En años recientes el ritmo de formación de empresas por mujeres ha superado significativamente el ritmo de creación de empresas por hombres en todos los grupos étnicos en Estados Unidos, según María Minniti y Wim Naudé del World Institute for Development Economics Research. Tendencias similares se ven a través del mundo en desarrollo.

Pero el surgimiento del emprendimiento femenino se está desplazando del mundo desarrollado al mundo



La empresaria iraní-estadounidense Anousheh Ansari vuela alto: es cofundadora de dos empresas de alta tecnología y ha realizado un vuelo espacial. ©AP Images.



Un experto en negocios de Estados Unidos asesora a una empresaria indonesia en Jakarta, dentro de las actividades del Programa de EE.UU. para el Empresariado Global.

Cortesía del Departamento de Estado de Estados Unidos

en desarrollo donde las oportunidades empresariales inexploradas son más grandes.

Las compañías de propiedad de mujeres están surgiendo más rápido en las economías emergentes del mundo, particularmente en Brasil, la India, Vietnam y las Filipinas. En efecto, en muchos países en desarrollo el ritmo de emprendimiento femenino supera al de los países más industrializados del mundo, según Joel Kotkin, profesor de estudios urbanos de la Universidad Chapman en California.

### LAS MUJERES IMPULSAN EL CRECIMIENTO Y EL CAMBIO

Durante la década pasada las mujeres han impulsado alrededor de una tercera parte del total de la actividad emprendedora mundial, según GEM. Pero muchos expertos dicen que la falta de confianza propia, así como la insuficiencia de educación y de modelos de conducta, débil condición social, papeleo burocrático, escasez de dinero y la competencia de demandas de tiempo de la familia y del negocio crean obstáculos que impiden que más mujeres inicien sus propios negocios. En el mundo en desarrollo estas dificultades con frecuencia son más grandes que en Estados Unidos y en otros países desarrollados donde las predecesoras de las emprendedoras mujeres les han allanado el camino.

Algunas de las dificultades se pueden atender mediante legislación y mejoras en el clima general de negocios que pueden beneficiar a emprendedores tanto mujeres como hombres. Algunos gobiernos, empujados por la evidencia creciente de que el emprendimiento es un catalítico del desarrollo y crecimiento económicos, han comenzado a hacer precisamente eso. Por ejemplo, la mayor parte de las empresarias de Bangladesh consultadas por una cámara de comercio local dicen que la atmósfera general de los negocios en el país se está haciendo más favorable para las mujeres emprendedoras, a pesar de las actitudes tradicionales hacia las mujeres que trabajan fuera del hogar.

Las actitudes cambiantes y las normas sociales relacionadas en Bangladesh y otros países requerirán más trabajo por parte de los activistas, partidarios y defensores de las mujeres. Lo que podría ayudarlas es una visión de las mujeres como impulsoras cruciales del emprendimiento debido a su papel único en el hogar y al aumento de familias encabezadas por mujeres en el mundo en desarrollo, dicen Minniti y Naudé.

Un número de iniciativas apoyadas por gobiernos, universidades o compañías de países en desarrollo están dirigidas a alentar y fomentar el emprendimiento

femenino. Por ejemplo, el Programa de Emprendimiento de las Mujeres Africanas está dirigido a aumentar la integración de las mujeres de negocios africanas en la economía global. Gracias a este programa patrocinado por Estados Unidos, una mujer tanzania ha creado una red de 1.000 mujeres de negocios y ha establecido un acuerdo comercial para que sus diseños textiles y tejidos se vendan en Macy's, una de las tiendas por departamento más grandes de Estados Unidos.

### UN BUEN CONSEJO: LAS CLAVES DEL ÉXITO

Al igual que la emprendedora tanzania, millones de mujeres pueden realizar su potencial si se atreven no sólo a soñar sino también a actuar sobre sus sueños.

Una vez que han comenzado a seguir el sendero del emprendimiento, muchas mujeres descubren que no tienen que mirar muy lejos para encontrar mujeres de negocios exitosas en sus propias comunidades locales. La creación de una red de relaciones es una clave para aumentar las posibilidades de éxito. Otras emprendedoras pueden ofrecer consejo sobre cómo encontrar clientes, obtener asesoramiento legal, conseguir financiamiento para oportunidades de expansión... y cómo aprender de los errores. (Ver "Consejos sobre cómo iniciar un negocio"). ["Tips on How to Start a Business."]

Para ganar confianza en ellas mismas y superar las actitudes sociales inhibitorias, las mujeres tienen que aumentar su red de relaciones constantemente, apoyarse unas a otras, buscar modelos de conducta, actualizar sus conocimientos y destrezas y tener una visión clara de lo que desean lograr. ■

*Laurel Delaney, emprendedora y experta en asuntos de negocios, es la fundadora de GlobeTrade.com con sede en Chicago, The Global Small Business Blog y Women Entrepreneurs GROW Global. También es la guía de importaciones y exportaciones de About.com y miembro precursora del World Entrepreneurship Forum (Foro Mundial del Emprendimiento).*

*Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas del gobierno de Estados Unidos.*

# Consejos sobre cómo abrir un negocio



¿Se vende? Cheekay Chow vende tortas especialmente preparadas en una tienda en el distrito central de Hong Kong.

- 1 Encuentre su pasión.** Si a usted le gusta hacer guantes tejidos a mano, siga haciéndolo y haga un negocio con ello, porque la pasión es importante cuando las cosas se ponen difíciles, o cuando una se cansa.
- 2 Pruebe el producto** que ofrece con su familia y amigos para tener las reacciones iniciales. Si les gusta, ¡encontró algo! Con mucha frecuencia una idea de negocios nace con un comentario que hace alguien: "¡Esto es delicioso! ¿Dónde puedo conseguir más?" o "¡Esto es fantástico! ¿Dónde puedo comprar uno?".
- 3 Consiga la ayuda de su gobierno.** ¡Busque programas, seminarios o talleres dirigidos a emprendedores y propietarios de nuevos negocios. Pida hablar con representantes que tienen experiencia en dirigir y hacer prosperar un negocio. Busque si los organismos de desarrollo, compañías o grupos no gubernamentales de países desarrollados ofrecen entrenamiento u otras formas de apoyo.
- 4 Para establecer una entidad de negocios formal, procure la asistencia de organizaciones de apoyo locales que se especializan en el lanzamiento de empresas o el consejo de amigos o conocidos que saben de negocios.** Por ejemplo, pregunte a sus contactos de negocios si ellos le recomendarían su propio contador o abogado que típicamente brinda este tipo de servicios por honorarios. Averigüe con el gerente de un banco local. Él o ella podría sugerirle un especialista experto en circunstancias y dificultades como las de usted.
- 5 Identifique fuentes de financiamiento locales o en líneas.** No deje piedra sin dar vuelta en su búsqueda de capital inicial. Por ejemplo, pruebe Kickstarter.com, IndieGoGo.com, Peerbackers.com y RocketHub.com. Cada uno de estos servicios de web provee plataformas para que los emprendedores obtengan financiamiento de diversos contribuyentes.
- 6 Identifique un cliente.** fuera de la familia y de los amigos. Algunas veces sólo hacen falta uno o dos buenos clientes para comenzar. Pídeles que hagan circular su recomendación sobre su negocio.
- 7 Determine cómo hará llegar el ofrecimiento del producto o servicio a sus clientes.** ¿Cómo lo distribuirá? Una vez que lo decida, haga una prueba. Si funciona, ¡siga despachando!
- 8 Haga los arreglos para que le paguen.** ¿Aceptará que le paguen en su moneda local? ¿Por cheque a su nombre o a su negocio? ¿O ha considerado hacer un trueque, recibir algo que usted necesita a cambio de lo que usted ofrece?
- 9 Hágase conocer con energía.** Comuníquese con la prensa, bloggers y gente del gobierno que trabaja con emprendedores para hacer conocer su historia de éxito. Todo el mundo ama el progreso.

— Laurel Delaney

No preocuparse, que ella lo puede hacer: Aziza Ibrahim, arriba, es la primera mujer en manejar una distribuidora de gas licuado en Jordania.



## Un retrato de la mujer emprendedora

### EN GENERAL

- Las tasas de emprendimiento femenino son en general más altas en los países en desarrollo que en las naciones desarrolladas.
- Las mujeres emprendedoras en los países pobres tienden a confiar más en sus habilidades personales para negociar, que las mujeres en las naciones más prósperas.
- Las mujeres emprendedoras dependen más que los hombres del apoyo de las familias extendidas.
- Las firmas de propiedad de mujeres tienden a crecer más lentamente tanto en ventas como en empleo que las que son de propiedad de hombres.

Fuente: *Female Entrepreneurship in Developing Countries*, Maria Minniti y Wim Naudé, UNU-WIDER, 2010

### EN ESTADOS UNIDOS

- La cantidad de empresas que son propiedad de mujeres creció a casi dos veces el ritmo de empresas de propiedad de hombres entre 1997 y 2011.
- Las industrias con la concentración más alta de firmas de propiedad de mujeres son las de atención de la salud, educación y servicios de cuidado personal.
  - Los hombres poseen casi dos veces más que la cantidad de firmas de propiedad de mujeres en el sector de alta tecnología.
  - Las mujeres son más propensas que los hombres a considerar el empuje de un socio de negocios como incentivo clave para iniciar una empresa.

Fuentes: *Characteristics of New Firms: A Comparison by Gender*, Kauffman Foundation, 2009; *Invest in Women, Invest in America*, Congressional Joint Economic Committee, 2010; *American Express OPEN State of Women-Owned Business Report*, 2011

### EN EL ORIENTE MEDIO Y NORTE DE ÁFRICA

- Los negocios de propiedad de mujeres son tan productivos, tecnológicamente capaces y tan conectados con los mercados globales como las firmas de propiedad de hombres.
- Las firmas de propiedad de mujeres tienden a contratar más gerentes y personal femenino que las firmas de propiedad de hombres.
- La tasa de fracaso de compañías de propiedad de mujeres y de las de hombres es similar.
- El emprendimiento femenino es obstaculizado por el tratamiento diferenciado, debido a leyes distintas en las aplicables a negocios, así como por normas sociales y actitudes negativas.

Fuente: *The Environment for Women's Entrepreneurship in MENA*, Banco Mundial, 2007

©Cerbis Images

## Un negocio montado "PISO POR SPISO" en Benín

Establecer su propio negocio no es algo que se le ocurriera inicialmente a Maryam Sikira. Cuando tenía poco más de 20 años dejó atrás la ciudad de Cotonou, la más populosa de Benín, en la que había residido hasta entonces, en busca de trabajo en Lagos, Nigeria. Tras haber trabajado para varios diplomáticos y hombres de negocios, tenía suficiente experiencia para ser contratada por Curtis Huff, diplomático estadounidense, como ama de llaves y cocinera. Una vez que Sikira demostró cumplidamente su competencia en estas tareas, empezó a recibir bonos de Huff con carácter regular.

Consciente de que perdería su empleo cuando Huff regresara a Washington, sabía que "tenía que ocuparme de mí misma y aprender algo". Y así fue que en las tardes y los fines de semana empezó a trabajar en una peluquería de Lagos para aprender el oficio de peluquera. Impresionado con su iniciativa, Huff le ofreció mantener sus bonos a buen recaudo.

**Construir, que luego vendrán: Sikira en la puerta del edificio donde tiene su restaurante, y pronto un alojamiento.**



Courtesy of Maryam Sikira



De buen humor? Un salón de peinados en el mercado abierto de Oshodi, en Lagos.

©Corbis Images

## EL IMPULSO EMPRESARIAL

Cuando Huff salió de Lagos, Sikira regresó a Cotonou para aprovechar las mayores facilidades que ofrecía a los negocios y estar más cerca de su familia. Estaba impaciente por abrir una peluquería, y los bonos que había ahorrado y le había guardado Huff le sirvieron de capital inicial. Alquiló al gobierno un terreno en el centro de la ciudad, que resultó ser un vertedero no oficial de los residentes locales.

“Mi familia me ayudó a limpiarlo y a levantar una caseta de metal ondulado”, nos dice.

En aquella “caseta”, Sikira abrió una peluquería, que llamó Coiffure Americaine. La instalación eléctrica era tan deficiente que muchas veces recibía descargas eléctricas. Pero los clientes, hombres y mujeres, empezaron a llegar después de que puso un anuncio en una emisora local de radio y su buena reputación se propagó de boca en boca. Más tarde, construyó un edificio más sólido y seguro, que se convirtió en un salón de belleza, una vez que añadió manicuras y pedicuras a sus servicios.

## CAMINO ADELANTE, PASO A PASO

“Siempre que tropezaba con dificultades, recuerda Sikira, recibía el aliento e ideas de amigos locales y de Huff (actualmente oficial encargado de programas de intercambio de la Oficina de Asuntos Educativos y Culturales del Departamento de Estado en Washington).

“Curtis siempre estaba dispuesto a ayudarme, a darme consejo o arreglar las cosas”, dice. “Y así fui saliendo adelante poco a poco”.

Sikira ofrecía bebidas a sus clientes, al principio gratis, después se las cobraba. Luego, tuvo una idea: Si sirvo bebidas, ¿por qué no servir también comida?

Añadió un segundo piso a su edificio, donde abrió un restaurante. Inicialmente, quería llamarlo McDonald's. Pero por fin, se decidió por el nombre de Curtis Fast Food, después de que Huff le explicara que no podía darle el nombre que ella quería, a causa de las leyes sobre propiedad intelectual. El restaurante, que sirve, tanto pequeños refrigerios, como grandes banquetes, se ha hecho tan popular que Sikira, su propietaria, gerente y jefa de cocina, ha tenido que contratar unos cuantos empleados. También ha aceptado a huérfanos como aprendices.

Sikira observó que muchos visitantes, en su mayor parte de países africanos, buscaban un lugar donde alojarse y se dio cuenta de que el lugar en que estaba su negocio era ideal para un hotel. Cerró el salón de belleza, tomó un pequeño préstamo de un banco local y añadió otro piso al edificio para hacer sitio para una casa de huéspedes. Quiere que ese negocio responda a las mejores normas posibles.

Su deseo: “Espero conseguir más dinero para tener el sitio limpio y arreglado”. ■

— Andrzej Zwaniecki

# Ser **EMPRESARIA** en tecnología puede ser **DIVERTIDO**



Cortesía de Janette Toral

La empresaria Janette Toral habla de los beneficios del e-comercio, en el taller que hace para los empleados del gobierno en Filipinas.

Por Vinita Gupta

Los siguientes fragmentos se han tomado de una entrevista con Vinita Gupta publicada en la edición de febrero de 2011 de la revista comercial publicada en línea India Knowledge@Wharton..

**L**a tecnología no requiere el trabajo físico y le permite tener gran flexibilidad a la mujer empresaria. La tecnología es una gran actividad para trabajar y la mujer debe aspirar a ello. La mujer debe saber que no hay nada que la pueda detener. Pero también saber que la tecnología no es de género neutro, aunque pueda serlo.

Muchas mujeres no se dan cuenta de lo divertido que puede ser, y cómo las aptitudes aprendidas en sus estudios de ingeniería se llevan a

la práctica en todos los aspectos. Desarrollan una gran capacidad crítica y analítica que las hacen mejores seres humanos en todos los sentidos. Es muy divertido, especialmente cuando se resuelve un problema, si eres ingeniero. El día que das una solución tecnológica a algún problema, o haces una innovación, te sientes en las nubes. Nadie puede reconocer mejor tu labor que tú misma.

Las probabilidades de que una mujer se convierta en una empresaria de la tecnología son mayores en Estados Unidos que en la India. La mujer en la India toma menos riesgos que las mujeres de Estados Unidos. La razón de ello se encuentra en las diferencias en el entorno sociocultural y en los sistemas de educación. Sin embargo, Estados Unidos es más

## Cuando las mujeres innovan, se sienten dichosas.

tradicional cuando asigna a la mujer un papel que es más tradicional. Por ejemplo, se piensa erróneamente que la mujer no es buena en matemáticas y ciencias. No creo que esa percepción exista en la India.

La mujer de la India cuenta con el apoyo de una estructura familiar que la ayuda a criar a sus hijos en un entorno seguro. Por otra parte, es posible que se vea frenada por su cultura debido a las expectativas de la familia extendida. En Estados Unidos, la mujer toma determinaciones por cuenta propia.

Cada vez que una mujer tiene que trabajar a jornada completa o lanzarse como empresaria, debe buscar una solución doméstica para la atención de su familia en casa. Es necesario que encuentren soluciones como una unidad familiar. Se requiere un enfoque más sistemático y recursos disponibles y asequibles. La sociedad debe evolucionar de esa manera, y así lo hará. Ello se aplica tanto en Estados Unidos como en la India. ■

Vinita Gupta, ciudadana estadounidense nacida en la India, es una empresaria de tecnología que fundó y dirigió la empresa Digital Link Corporation (ahora Quick Eagle Networks).

Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas del gobierno de Estados Unidos.



Janette Toral

# Apostar por el comercio electrónico

“Ahora paso casi la mitad de mi vida en línea. Uso el Internet como globo sonda para mi trabajo de promoción, mis ideas, sueños y éxitos. También me hace sentir el fracaso. Sin Internet, no habría llegado ni a una legua de donde estoy hoy”. Quien esto dice ocupa uno de los más altos cargos en la industria de la tecnología de la información en las Filipinas. Se trata de Janette Toral, dirigente empresarial y una de las profesionales de dicha industria más destacadas del país.

## EN LA VANGUARDIA DE LA TECNOLOGÍA

La pasión de Toral por los ordenadores empezó cuando todavía no muchas personas tenían uno. En su adolescencia, solía jugar con un programa de hojas de cálculo en la máquina de su tía. A mediados de la década de 1980, Toral estudió idiomas y programas informáticos por su cuenta y en escuelas especiales. En 1989, consiguió su primer empleo como tutora de informática. Desde entonces, su carrera profesional se ha extendido en muchas direcciones, a tono con la evolución de Internet y la expansión del sector de la tecnología de la información.

“No tardé en darme cuenta de que la tecnología de la información cambia con mucha rapidez”, dice. “Por tanto, sabía que no me podía limitar a un tipo de actividad o programa informáticos”.

A medida que iba ampliando sus conocimientos, sus actividades se fueron extendiendo a muchos sectores. Toral ha sido calificada de consultora, tutora, educadora, cabildera, bloguera, investigadora, escritora, embajadora, dirigente comunitaria y “madre del derecho mercantil electrónico de Filipinas”. Estos epítetos reflejan, no sólo la amplia gama de sus actividades profesionales, sino también la pasión que pone en ellas.

## DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LOS INDIVIDUOS

Ahora bien, Toral cree que el término que mejor la define — empresaria social — no figura entre los que se utilizan en sus semblanzas. “Mi atención se dirige, no

sólo a obtener beneficios, sino a mejorar las condiciones del mercado”, dice. Por ejemplo, fundó la comunidad DigitalFilipino en línea para educar a sus compatriotas en comercio electrónico y facilitar el intercambio de conocimientos y el establecimiento de redes comerciales. El club ofrece a los miembros capacitación gratuita, entre otras cosas, en motores de búsqueda y comercialización a través de redes sociales.

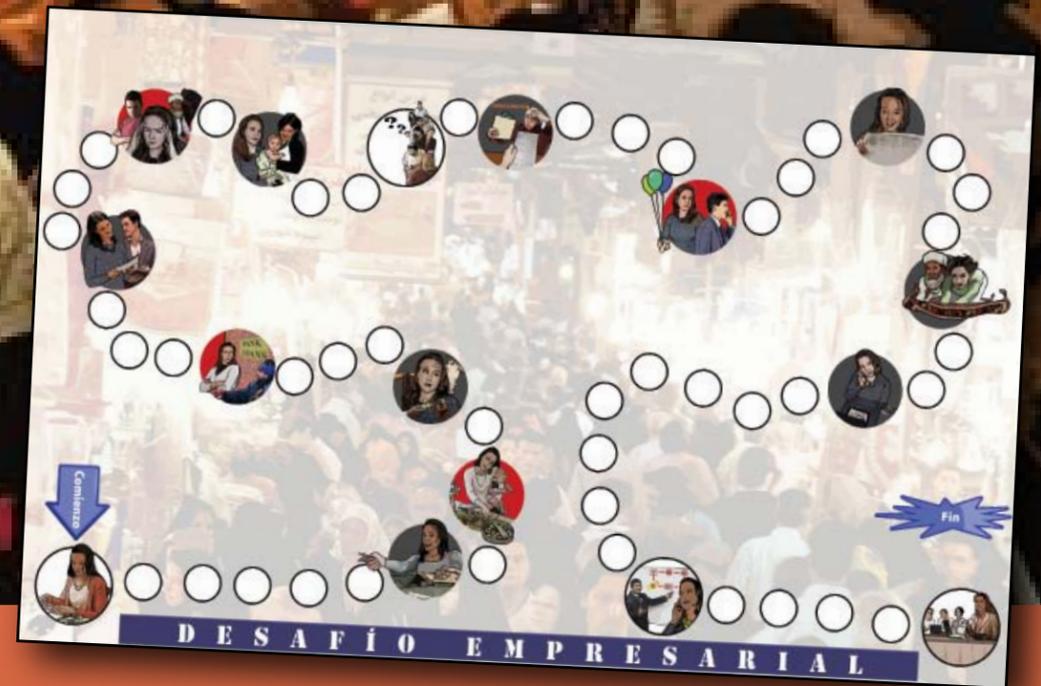
Toral también es, justamente conocida como “evangelista de Internet”. Cree que Internet está reconfigurando el mundo e impulsando el potencial de la gente porque, gracias a la red, “uno puede ser lo que desee ser” y los países pueden acelerar su desarrollo y medrar económicamente. Este es el motivo por el cual, en 1997, fundó la Philippine Internet Commerce Society y llevó a cabo una intensa campaña a favor de la aprobación de una ley del comercio electrónico. La promulgación de esta ley en 2000 facilitó a las compañías filipinas la realización de negocios en línea con todo el mundo.

Toral considera que su mayor triunfo, para el que recibió fuerte apoyo de otros líderes de la tecnología de la información, no está plenamente logrado. Desde 2002, ha estado batallando por la aplicación en las Filipinas de las normas del Modelo de madurez de capacidades (CMM) — y su sucesor Modelo integrado de madurez de capacidades (CMMI) — en la producción de los componentes lógicos. Está convencida de que el certificado del CMMI asegurará una mejor calidad de dichos componentes y permitirá a las compañías filipinas que los producen competir más eficazmente, en particular en el mercado internacional.

Para impulsar este proyecto, Toral contrató personalmente a instructores certificados de la India y presionó al gobierno para que le diera su apoyo. Finalmente, el gobierno accedió a ello, pero no abordó la cuestión de una forma que permitiera lograr lo que Toral considera su objetivo final— hacer a las Filipinas capaces de depender de sus propios instructores y asesores en CMMI. “Sigo trabajando en ello,” afirma la incansable Toral. ■

— Andrzej Zwaniecki

# JUGAR AL DESAFÍO EMPRESARIAL



## LA SITUACIÓN:

Tú vives en un país de ingresos medios bajos, que hace quince años antes comenzó a aplicar una economía basada en el mercado. A las mujeres no se las discrimina en cuanto al empleo, pero conforme a la tradición, la mayoría de ellas se quedan en la casa. Son pocas las mujeres que se atreven a manejar un negocio.

Tu terminaste la escuela secundaria y vives en una ciudad. Eres casada y tienes dos hijos pequeños. Tu esposo, que trabaja como maestro en una escuela primaria, gana demasiado poco dinero para sostener a la familia. Tú necesitas aumentar el ingreso de tu familia.

## CÓMO JUGAR:

- Pueden participar cualquier cantidad de personas.
- Se necesitan fichas (monedas pequeñas son prácticas), un dado, una hoja de papel y un espíritu emprendedor.
- Los jugadores se turnan en tirar el dado, mueven la ficha como corresponde, y experimentan los problemas y triunfos que una persona emprendedor encuentra en el camino.

## QUIEN GANA:

Gana el jugador que termina primero llega a la meta.



Comienzo

Estás estresada porque estás a cargo de tu familia y de tu negocio. Tu esposo se queja de que no estás nunca en casa. Además, un vendedor de alfombras, que tiene su negocio al lado del mercado, empieza a vender también artesanías locales.

**Retroceder tres espacios.**

Contratas una empleada doméstica que te ayude con los trabajos que demanda tu casa.

**Avanzar cuatro espacios.**

Tu familia te ofrece pequeños préstamos, y por intermedio de una amiga de la escuela te enteras de las garantías para préstamos que el gobierno otorga a empresas pequeñas. Con la garantía en la mano, obtienes un préstamo, empleas una ayudanta vendedora y un chófer, y aumentas las ventas. Tú recibes una carta de reconocimiento de la primera dama, la que apoya un programa de trabajo para las mujeres de las aldeas.

**Avanzar cinco espacios.**

Necesitas dinero para contratar una vendedora, a un chófer y para comprar una vagoneta, para poder visitar regularmente los poblados para comprar las artesanías. Los bancos locales se niegan a darte un préstamo porque no tienes una garantía colateral.

**Retroceder cinco espacios.**

**Instalas en tu apartamento un “estudio de artista” y te dedicas a crear joyas, juguetes pequeños y otros artículos de recuerdo basados en las artesanías tradicionales que aprendiste de tu abuela. Vendes tus artesanías a turistas extranjeros en el mercado local.**

Por intermedio de otras empresarias te enteras que recientemente se promulgó una ley que autoriza acelerar el trámite para el registro. Tú se lo mencionas al funcionario encargado, pero éste responde que la ley todavía no ha sido puesta en vigor. Tú tratas de aplicar un Plan B y le muestras la carta de reconocimiento de la primera dama. Es como si fuera magia: El funcionario entrega el formulario de registro.

**Avanzar cinco espacios.**

A pesar de la competencia, tu negocio crece. Deseas alquilar un local ideal en el shopping comercial, pero para esto necesitas registrar tu empresa. Sabes por intermedio de otros empresarios locales que el registro de un negocio lleva un tiempo interminable... a menos que se pague un soborno. Parada allí en la fila en la oficina de registro, consideras tu próximo paso.

**Quédarse en el lugar durante una vuelta del dado mientras consideras el próximo paso a dar.**

Las noticias de la televisión dicen que la actividad artesanal está desfalciendo en el país por los problemas de transporte y la falta de conocimientos comerciales de los artesanos rurales. Contrata un vehículo para visitar pueblos cercanos y les compra a los artesanos sus productos, a buen precio.

**Avanzar cinco espacios.**

Crece la demanda de tus joyas de los recuerdos que vendes en tu tienda, pero entre la crianza de los hijos, cocinar la comida y limpiar el apartamento, apenas tienes tiempo para fabricar nuevos productos.

**Retroceder tres espacios para reflexionar sobre tus prioridades.**

Vendes rápidamente tu mercadería y retornas a tu casa con un fajo de billetes en la mano.

**Avanzar cinco espacios.**

Los turistas extranjeros rara vez visitan el centro comercial. Tienes menos clientes que los esperados. El elevado alquiler del local se come tus ganancias.

**Retrocede tres espacios.**

Se te ocurre la idea de abrir otras tiendas. Buscas establecer contactos con otras mujeres de negocios para aprender cómo se amplía un negocio; aprendes un poco de inglés mirando programas de la televisión de Estados Unidos y te inscribes en un programa breve de gestión administrativa, ofrecido por un fondo de inversiones extranjeras en tu ciudad.

**Quedarse durante una vuelta del dado puesto que el proceso que todo esto lleva tiempo.**

Un periódico local que se publica en idioma inglés menciona tu tienda y dice que se merece una visita, y las ventas aumentan.

**Avanzar tres espacios.**

Trasladas tu tienda a un centro comercial menos costoso, ubicado en una zona prometedora de la ciudad, famosa por sus buenos restaurantes. También haces un pacto con tu competidor. Este insiste en que la mujer debe quedarse en su casa, pero acepta con entusiasmo tu oferta de exhibir en tu tienda sus alfombras y de indicarles a los interesados el lugar de su tienda. El vendedor de alfombras corresponde con retirar las artesanías que ofrecía en su local y con anunciar tus productos.

Te esfuerzas por mantener un inventario adecuado de los artículos populares y en reducir el inventario de los artículos que no se venden bien. Compras una laptop que tiene un programa de administración de inventarios y unos teléfonos celulares baratos de modo que puedes mantenerte en contacto con tus principales abastecedores.

**Avanzar cinco espacios.**

**Abres otras tiendas, vendes la cadena de tiendas con grandes ganancias y pasas a trabajar como consultora de negocios. Tú y tu esposo decide utilizar parte de las ganancias para enviar a tus hijos a los mejores colegios.**

# HECHO EN ALBANIA, CON ORGULLO



Me propuse demostrar que la etiqueta "Hecho en Albania" no es un impedimento a lograr éxito internacional.

Cuando Donika Mici decidió poner en marcha una fábrica de calzados en Albania, su país natal, todas las probabilidades de éxito estaban en su contra. Luego de la caída del comunismo, que en su país era el de línea más dura en Europa, Albania era un yermo, con empresas estatales en bancarrota, trabajadores cesantes y un gobierno corrupto e incompetente. Sin embargo, Donika vio su oportunidad en las estanterías vacías de las tiendas, en los sueldos bajos de los trabajadores y en la ausencia de competidores.

## UN CAMINO DIFÍCIL

En 1992, Donika se hizo cargo de una fracasada empresa estatal para fabricar calzado y estableció una compañía privada llamada DoniAnna, una de las primeras en la Albania poscomunista. Contrató a 120 trabajadores, entre ellos ex ingenieros, catedráticos y médicos, y comenzó a fabricar zapatos.

"Sabía que debía ser fuerte para sobrevivir, porque empezábamos con nada", recuerda ella.

Como economista de profesión, Donika sabía que la exportación era lo más razonable desde el punto de vista económico. Sin embargo, en ese momento Albania se encontraba tan aislada que "yo era la única mujer que manejaba un automóvil en Tirana", recuerda ella. Además, la falta de crédito y la infraestructura sumamente obsoleta de telecomunicaciones del país incidían de tal forma en

**Luego del derrumbe del comunismo en Albania, en 1991 hubieron momentos desesperados. Pero la nueva era trajo consigo enormes oportunidades.**

su empresa que identificar a posibles compradores y contactar con ellos suponía un enorme reto.

Los suegros de Donika argumentaban que le sería imposible atender bien a su hijo y a su marido. Donika contrató a una niñera y a una cocinera/ama de llaves, y sus resignados suegros desistieron de sus quejas.

El mundo comercial de Albania, si bien arruinado, era controlado por los hombres. Cuando Donika se reunía con los suministradores, ellos miraban a su alrededor y le pedían que llamara a su jefe, a lo que ella respondía mirándoles fijamente a los ojos que ella era la jefe. De una forma y otra, Donika se las arregló para mantener el negocio a flote. Identificó a compradores italianos y los convenció de que "los albanos podían hacer zapatos de calidad a bajo precio", explica ella. Obtuvo crédito de estos compradores y contrató a expertos italianos para que capacitaran a sus empleados para mejorar las operaciones de fabricación y que DoniAnna cumpliera las normas internacionales. En cuestión de pocos años, la empresa exportaba anualmente cientos de miles de pares de zapatos a Estados Unidos, Italia, Francia y otros países. DoniAnna ha sido capaz de competir con fabricantes de bajo costo de la China y de otros países porque, al estar más cerca de los centros de moda y de importantes locales de venta al público, le es posible entregar pedidos más rápidamente, señala Donika.

En 2008, su fábrica fue consumida por un incendio producido por la explosión de un antiguo depósito militar de municiones, lo que le causó una pérdida de \$1,5 millones. Sin embargo, el desastre no hizo que su determinación flaqueara. En 2009, DoniAnna reportó ventas ascendentes a unos \$40 millones y 1.400 empleados, y su ambición no cejó ahí.

## LA ETIQUETA "HECHO EN ALBANIA"

La mayoría de los competidores de DoniAnna confeccionan una parte de sus zapatos en Italia por el prestigio de tener una etiqueta que diga "Hecho en Italia", indica Donika.



La explosión de un antiguo depósito militar de municiones destruyó este edificio cerca de Tirana y arrasó la fábrica de calzado DoniAnna.



Deborah Jones (derecha), directora adjunta de la misión de Estados Unidos en Tirana, visita la fábrica de calzado de Donika Mici (centro).

"Quería demostrar que la etiqueta 'Hecho en Albania' no impide alcanzar el éxito internacional", afirmó ella. De modo que, en 2009, lanzó su propia marca de zapatos y, en la actualidad, Macy's, Bata, Aldo y Kenneth Cole son algunos de sus clientes.

DoniAnna se ha convertido en una de las principales empresas exportadoras de Albania. Sus fábricas han localizado sus operaciones en sectores pobres de Tirana, lo que satisface de manera especial a Donika.

"Me siento orgullosa de la empresa que he creado y de las oportunidades que he dado a otros", dice la empresaria. ■

— Andrzej Zwaniecki



# Un negocio que florece puntada a puntada en Cisjordania

Por M. Scott Bartot



Fatima al-Jada

Fatima al-Jada de la aldea de Habla, en Cisjordania, montó su negocio en casa con un regalo — una máquina de coser — de su padre, en 1987.

Aprendió a coser cuando las circunstancias económicas la forzaron a abandonar los estudios de enseñanza secundaria. Una vez que empezó a confeccionar prendas de vestir en casa, su padre la animó a aprender a conducir y vender sus productos por toda Cisjordania.

Para 1990, Al-Jada había ampliado su negocio más allá del hogar y abrió una fábrica en un edificio alquilado al que llamó Al Hanna Textiles.

Hoy, emplea alrededor de 160 personas, en su mayoría mujeres, en seis talleres en la localidad de Qalqiliya y en otros lugares de Cisjordania.

Al-Jada dice que el hecho de ser mujer, y de emplear sobre todo a mujeres, no le ha planteado impedimentos en su negocio. Pero le han surgido otras dificultades, que ha afrontado con paciencia y fortaleza, la dedicación de sus trabajadores y cierta ayuda del gobierno.

### ENTRE LA ESPADA Y LA PARED

En 1990, estalló la catástrofe.  
“Por la mañana, me encontré con que todas mis

máquinas y equipos habían desaparecido”, dice al-recordar lo ocurrido. “Fue un golpe muy duro”.

Se recuperó vendiendo el inventario y comprando el equipo necesario para empezar de nuevo.

Al poblado de Qalqiliya le ha perjudicado mucho el muro de separación, y las tensiones políticas a veces han impedido el funcionamiento de su fábrica. En 2002, Al Hada estuvo a punto de cerrar el negocio por la dificultad de sacar sus mercancías de Cisjordania para exportarlas a mercados de Europa y Estados Unidos. La compañía confecciona prendas de vestir y fabrica telas. El acceso seguro a mercados europeos y estadounidenses a través de controles israelíes sujetos a cierres, es esencial para su negocio.

“La mercancía destinada a mercados extranjeros tienen que ser entregadas en un momento determinado, lo que no es posible cuando los cruces están cerrados”, explica Al-Jada. “Estuve a punto de vender mi fábrica debido a los cierres, pero Dios intervino una vez más y el gobierno local me ayudó”.

El primer ministro de la Autoridad Palestina Salam Fayyad, entonces ministro de Hacienda, se interesó personalmente por el caso de Al-Jada.

“Realmente, me ayudó mucho”, dice Al-Jada. Cuando no pudo pagar a sus empleados durante seis meses, la Autoridad Palestina se hizo cargo de los salarios de dos meses.

Para sobrevivir, Al-Jada vendió bienes y tomó un préstamo de 40.000 dólares. Afirma que los dos años siguientes trabajó cerca de 24 horas al día y los turnos de los trabajadores se alargaron para resarcirse de las pérdidas.

Apoyo De Los Trabajadores

El negocio de Al-Jada contribuye a crear empleo en la zona económicamente deprimida. Según informes de la prensa árabe, las mujeres que trabajan en la fábrica y sus centros de distribución están orgullosas de trabajar para ella.

Aparentemente, la admiración es mutua.

“Son extraordinarias”, dice Al-Jada de sus empleadas. Cuando no podía pagarles siguieron trabajando.

La empresaria palestina opina que cuando se da a los empleados un trato digno, “aumenta el rendimiento de la inversión”.

En 2010, Al-Jada recibió una subvención de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados

**No tuvo barreras a su negocio por el hecho de ser mujer y sus empleadas son casi todas mujeres.**



©AP Images

Varias mujeres figuran entre los empresarios palestinos que en 2009 establecieron la Computadora Virtual G.ho.st, un sistema operativo, cerca de Beit Jalla, en Cisjordania.

Unidos (USAID), que permitió a la empresa adquirir nuevas máquinas de coser y de empaquetar y añadir alrededor de 50 puestos de trabajo. Como resultado de la inversión, las ventas de Al-Jada aumentaron 50 por ciento.

Invitada a asistir a la Cumbre presidencial sobre la iniciativa privada de 2010, Al-Jada fue a Washington con la esperanza de nuevas oportunidades de comercio.

Nos dice: “He trabajado con estadounidenses y todos mis negocios con ellos han sido mejores que los que he hecho con cualquier otro”. ■

*M. Scott Bartot es redactor de la Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado.*



©AP Images

Las aceituna son la base de la agricultura palestina y la agricultura es la base de la economía palestina.



©AP Images



## DEL GIMNASIO A LA TRANSFORMACIÓN AERÓBICA EN COLOMBIA

**G**igliola Aycardi se hizo empresaria porque “no quería trabajar para otra persona” en un horario laboral fijo. “¡Qué ingenua era!” exclama dando un suspiro, pues como vicepresidenta de Bodytech, una cadena de gimnasios que estableció en Colombia junto a su socio Nicolás Loaiza, su jornada de trabajo llegó a extenderse tanto como 18 horas todos los días de la semana. Y disfrutó de cada minuto.



Aycardi está feliz con los resultados que ha logrado con Bodytech.

### DESPLEGANDO SUS CONOCIMIENTOS

Encontraron un lugar con mucho movimiento de posibles clientes en la avenida principal de un barrio de clase alta de Bogotá. No obstante, para su proyecto sólo disponían de un pequeño capital compuesto de préstamos de su familia y amigos, dada la negativa de los bancos de concederles crédito. Así, sin fondos para actividades para promover su empresa, les pareció bien instalar en el gimnasio unas ventanas desde el piso hasta el techo a través de las que todo el tráfico vehicular que por allí pasaba podía ver a los usuarios haciendo ejercicio. “Queríamos que las ventanas fueran nuestro anuncio, nuestra publicidad”, dijo Gigliola.

El primer gimnasio de estos empresarios abrió sus puertas en enero de 2008 y, sólo un mes después, y Gigliola recuerda la fecha exacta, el 28 de febrero, sintieron la gran satisfacción de enterarse de que Bodytech había matriculado a 1.800 socios en sólo un mes, casi doblando las proyecciones más optimistas para los primeros seis meses. “Nos quedamos pasmados”, dice Gigliola. Las cosas luego tomaron un curso más acelerado cuando los dos empresarios decidieron prestar más atención a los clientes de clase media y de bajos ingresos.

### UN PROGRESO MUY RÁPIDO

Llegó un momento en que Gigliola y Nicolás inauguraban un centro de entrenamiento físico por mes, como promedio, en tanto planificaban sus siguientes pasos — iniciar convenios de fusiones y adquisiciones, incrementar el número de nuevas franquicias y de clientes institucionales, y establecer un instituto de enseñanza de

preparación física. La empresa cobró auge con la inyección de capital de varios inversores privados y con una mayor participación de un fondo de inversión privado.

Gigliola dice que el éxito de Bodytech se debe a que tanto ella como su socio aprovecharon del movimiento que promovía un estilo saludable de vida que llegó a orillas colombianas para fines de la década del 90. En ese momento la demanda excedía por mucho la oferta de servicios de gimnasios en Bogotá”, dice Gigliola. “Era el momento propicio para empezar algo así”.

Ese “algo” se convirtió en mucho más que solo un gimnasio. Los dos empresarios contrataron a profesionales de la medicina del deporte, de la fisioterapia y de la nutrición, además de a entrenadores físicos, quienes junto a sus clientes diseñan un programa de ejercicios ajustado a sus requisitos particulares y les ayudan a lograr sus objetivos personales de salud. “Somos realmente diferentes,” dice Gigliola Aycardi, al comparar a Bodytech con sus competidores. Su enfoque novedoso cambió toda la industria de la cultura física en Colombia, según informa Endeavor, un grupo de Estados Unidos sin fines de lucro que apoya las empresas de mucho potencial en los mercados emergentes.

### SALUD Y PREVENCIÓN EN JUSTA PROPORCIÓN

En 2007, la iniciativa Endeavor reconoció a Gigliola Aycardi como mujer empresaria de gran influencia. Este reconocimiento le valió el acceso a los servicios del Boston Consulting Group, que la ayudó a diseñar una estrategia de expansión a otros países.

En la actualidad, Bodytech tiene 45 sucursales en Colombia, Chile y Perú, cuenta con más de 70.000 socios y alrededor de 1.300 empleados, lo que la convierte en la cadena con mayor número de centros de ejercicio físico de América Latina, y sigue creciendo.

Sin embargo, hace poco más de tres años, Gigliola tuvo una revelación: sentía deseos de llevar una vida más balanceada y, siguiendo los dictados de su corazón, contrajo matrimonio y tuvo una hija, Antonia, que ahora tiene tres años de edad. “Haber tenido a Antonia ha sido un milagro”, afirma ella. “Ahora tenemos un propósito más elevado en la vida”. ■

— Andrzej Zwaniacki

# Participando en la reconstrucción energética de Afganistán

**E**l sonido que Masuma Habibi recuerda más de su niñez es el ruido de los telares en funcionamiento. Nacida en 1987 en Irán, en un campamento para refugiados afganos, Masuma empezó a tejer alfombras junto con su madre, sus hermanos y hermanas, cuando tenía cinco años. 5.

“Mis manos estaban agrietadas y sangraban y muchas veces lloré en la cama por eso,” dijo.

Masuma ansiaba ir a la escuela, no porque era divertido jugar y aprender, sino porque los niños que iban a la escuela no era para tejer alfombras.

Una jovencita tejedora de alfombras en Kabul.  
©AP Images

## ENTRE 10.000 MUJERES

Masuma terminó la escuela secundaria en Irán con las notas más altas, pero cuando su padre se enfermó y ya no pudo trabajar, su familia regresó a Afganistán.

En Herat, donde se asentó la familia Habibi, la realidad de Afganistán resultó ser muy diferente al legendario país que su madre les había descrito. Masuma hablaba bastante bien inglés y tenía conocimientos de computadoras, pero no podía conseguir un empleo en la ciudad, donde persistían las duras actitudes en contra de las mujeres que trabajaban fuera de sus casas.

Por lo tanto, Masuma decidió mudarse a Kabul, donde las actitudes en cuanto a las mujeres no eran tan rigurosas. Obtuvo un empleo en una firma decoradora de casas donde realizó toda clase de tareas, incluso contabilidad y limpieza de cuartos de baño.

La carrera profesional de Masuma tuvo un gran impulso cuando fue aceptada en el programa

denominado 10.000 Mujeres, para enseñar administración de empresas, patrocinado por la firma de inversiones Goldman Sachs en la Universidad Americana de Afganistán. Egresó del mismo con pericias nuevas y una característica valiosa: confianza en sí misma.

Impaciente por aplicar sus nuevas pericias adquiridas, Habibi inició una firma de ingeniería eléctrica con dos socios masculinos. Muchos empresarios afganos no querían tener trato con ella porque era mujer. Su familia tampoco quería que fuera una mujer de negocios, porque les preocupaba la imagen que esto daría a la familia. Después, cuando hizo un viaje al exterior, sus socios renegaron su acuerdo, la echaron de la empresa y se llevaron todas las ganancias acumuladas durante dieciocho meses.

“Sufrí una crisis emocional”, dijo. “Me sentí muy mal porque creí que había fracasado en mi negocio”.

## UNA PISTA DE OBSTACULOS

Pero su confianza en sí misma no sufrió por mucho tiempo. En 2007, Habibi estableció su propia empresa de ingeniería eléctrica, llamada Check Up Company, con capital provisto por dos inversionistas privados, y contrató a sus dos hermanos, ambos ingenieros, como expertos. Confiaba en que podría aprovechar las oportunidades que brindaba el mercado energético, donde mucha gente carecía de acceso a electricidad o tenía que aguantar frecuentes apagones. No fue una trayectoria fácil.

El competir por los contratos con firmas extranjeras expertas, bien financiadas, demostró ser difícil y, en muchas ocasiones, los ataques de Talibán desbarataron las operaciones de la empresa.

“Algunas veces quise parar y abandonar”, dijo.

Pero no lo hizo. “Algo en mi corazón me decía: ‘No abandones! Trata de hacerlo con más fuerza!’” dijo Masuma.

La firma Check Up, que emplea a veintidós personas, no logró tener entradas y gastos iguales



Masooma Habibi, de pie, participa con una colega en un programa para administrar negocios, en la Universidad Americana, en Kabul.

Cortesía de Masooma Habibi

hasta 2010. Pero siguió adelante. Trabajó en proyectos de construcción en Mazar E Sharif y en un proyecto de hospital en Herat. Para conseguir algunos contratos, Masuma tuvo que vencer la desconfianza que algunos hombres de negocio sentían hacia las mujeres. Lo hizo apelando a sus intereses, ofreciendo servicios mejores a precios más bajos que los de sus competidores.

En 2011, se inscribió en un curso de gestión de empresas de tres años en el Colegio de Mujeres de Dubai, en los Emiratos Arabes Unidos, mientras dirigía Check Up. La ambición de Masuma es que Check Up se convierta finalmente en la principal empresa energética en Afganistán, capaz de crear muchos más empleos. Pero por ahora, desea que su firma gane más experiencia y expanda sus servicios mientras espera que mejore la seguridad.

“Nuestro negocio depende realmente de la estabilidad en el país”, dijo. Pero “nosotros los afganos somos un pueblo paciente”. ■

— Andrzej Zwaniacki



Cortesía de Maxine Clark

### MAXINE CLARK

La idea se me ocurrió cuando buscaba comprar juguetes Beanie Baby, junto a mi amiguita Katie, de diez años de edad. Cuando nos dimos cuenta de que todos los juguetes habían sido vendidos, Katie dijo: “Estos juguetes son fáciles de fabricar, nosotras podemos hacerlo”. Lo que quiso decir fue que podríamos hacer un trabajo de artesanía, pero lo que yo escuché fue algo mucho más grande. Me pasé casi un año planificando la empresa antes de abrir la primera tienda “Build-A-Bear Workshop” en la Galería Saint Louis, en el año 1997.

*Maxine Clark fundó Build-A-Bear Workshop, una cadena de tiendas al detalle que tiene más de cuatrocientos establecimientos en todo el mundo que venden ositos y otros animales de peluche fabricados al gusto del cliente.*

# ¿CÓMO EMPEZARON SU NEGOCIO?



Cortesía de Chloe Dao

### CHLOE DAO

Cuando niña trabajé duro con mis padres en sus muchos y diferentes negocios. El espíritu emprendedor corría por mi sangre, pero mi pasión era por un negocio que ellos nunca tuvieron – el diseño de modas. Cuando adolescente, rediseñaba ropas de época. Después de recibirme en el Fashion Institute of Technology, en Nueva York, trabajé en diferentes empleos en la industria de las modas y la confección de ropas mientras desarrollaba un plan para mi propia boutique.

*Chloe Dao es diseñadora de modas y propietaria de LOT 8, una boutique de diseños en Dallas. Sus creaciones, destacadas en varios shows de TV, se venden en las tiendas LOT 8 y Staple.*



Cortesía de Terry Guen

### TERRY GUEN

Inicié mi propia práctica arquitectónica para llevar a la práctica mi pasión por diseñar paisajes públicos muy visuales y ecológicamente responsables. Fui inspirada por mis maestros, mis padres activistas, mis hijos y muchos colegas que compartieron conmigo mis ideas. Pensé que si diseñáramos teniendo presente la ecología, la historia de la ciudad y la innovación, podríamos mejorar las culturas locales y regenerar los vecindarios urbanos densamente poblados. Obtuve mi primer proyecto luego de muchas llamadas y reuniones con clientes potenciales.

*En 1997, Terry Guen fundó Terry Guen Design Associates Inc., firma de diseño urbano y arquitectura de paisajes que se especializa en proyectos ambientalmente sostenibles. Sus proyectos incluyen el Lakefront Millennium Park de Chicago.*



Cortesía de Theresa Alfaro Daytner

### **THERESA ALFARO DAYTNER**

**S**iempre quise ser empresaria. Mi padre, que era peluquero, tuvo varias peluquerías. Yo no estaba segura sobre qué tipo de negocio quería iniciar, así que estudié contabilidad en el colegio para entender los aspectos financieros de una empresa. Dado que siempre estuve interesada en ser carpintera y que había construido algunos muebles en casa con mi padre, el empezar una compañía constructora iba en paralelo con mis intereses.

*Theresa Alfaro Daytner es fundadora y jefa de Daytner Construction Group, una firma administradora y consultora de la construcción establecida desde hace nueve años. La revista Fortune la nombró una de las diez emprendedoras más poderosas en 2010.*

# COMO

### **JANET RICKSTREW**

**H**acia fines de los años noventa, mi amiga y ahora socia empresarial Mary Tatum y yo realizábamos cada una nuestros propios proyectos de mejora de casas y nos intercambiábamos consejos acerca de ellos. La idea sobre Tomboy Tools se presentó cuando asistimos a una “reunión casera” organizada para vender productos de cocina. Pensamos que la venta directa era una manera perfecta y divertida de enseñar a las mujeres a sentirse más seguras en el uso de herramientas y a compartir entre ellas sus conocimientos sobre la mejora de casas.

*Janet Rickstrew fundó Tomboy Tools Inc. en 2000 para suministrar herramientas de mano y eléctricas ergonómicamente diseñadas, además de dar educación sobre la manera de mejorar una casa, para las mujeres aficionadas al bricolaje. La firma tiene más de 1.600 representantes en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.*



Cortesía de Janet Rickstrew



Cortesía de Lisa Druxman

### **LISA DRUXMAN**

**C**uando nació mi hijo, y para que mi cuerpo volviera a estar en forma, concebí un ejercicio que podía hacer. Pensé que el mismo podría ayudar también a otras madres que acababan de tener bebés. Y confié en que ellas podrían enseñarme una o dos cosas sobre cuidados maternos. Teniendo un antecedente en la industria de la gimnasia, empecé en mi barrio una clase y después otra. Las clases aumentaron y terminamos por convertir el concepto en una franquicia.

*Lisa Druxman es fundadora y jefa de Stroller Strides, firma franquiciadora de once años que ofrece un ejercicio físico basado en cochecitos para bebés, con más de 1.300 establecimientos en todo el país.*

## Recursos Adicionales (en inglés)

Sitios en la Web para empresarias mujeres y propietarias empresas pequeñas.

**Astia**, a global nonprofit organization that promotes women's entrepreneurship in high-growth businesses, including high-tech and biotechnology.  
<http://astia.org/>



**National Association of Women Business Owners**, a group that offers information and educational resources to women business owners.  
<http://www.nawbo.org/>



**Entrepreneurship.org**, the Kauffman Foundation's free international resource for entrepreneurs, policymakers, investors, mentors, researchers and academics.  
<http://www.entrepreneurship.org/>



**Path Forward Center**, a nonprofit educational and support group that promotes women's entrepreneurship worldwide.  
<http://www.pathforwardcenter.org/>



**eWomenNetwork**, a networking site for women entrepreneurs.  
<http://new.ewomennetwork.com/>



**StartupDigest**, a selection of articles, videos and events on high-tech and other high-growth startups.  
<http://startupdigest.com/>



**Global Entrepreneurship Week**, a worldwide celebration of young entrepreneurs and innovators.  
<http://www.unleashingideas.org/>



**Women 2.0**, an information and networking website that provides help in launching innovative ventures.  
<http://www.women2.org/>



**Inc.com**, which offers tips on the elements involved in starting a business.  
[http://www.inc.com/guides/start\\_biz](http://www.inc.com/guides/start_biz)



**Women Home Business**, an information resource for women on how to start and manage a successful home-based business.  
<http://www.womenhomebusiness.com/>



Sinead Fyda viaja entre Tanzania y Hilliard, Ohio, para administrar Jishike Social Couture, que vende carteras hechas por mujeres tanzanias.

©AP Images

**PRÓXIMO**  
en eJournal USA

## Un futuro verde y sostenible para la juventud

La juventud está avanzando hacia un futuro sostenible, creando soluciones innovadoras para los problemas del mundo. Lea sus relatos, entérese de sus asombrosos logros y de sus ambiciosos planes para el futuro, todo en eJournal USA “Un futuro verde y sostenible para la juventud”.

